

Výběr a hodnocení dodavatelů firmy Daniferra

Barbora Jančová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora JANČOVÁ**
Osobní číslo: **L10225**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů firmy Daniferra**

Zásady pro vypracování:

1. **Definujte požadavky na dodávky a dodavatele**
2. **Objasněte fáze hodnocení dodavatelů**
3. **Posudte výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě Daniferra**
4. **Návrhy na zlepšení**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ČUJAN, Zdeněk; MÁLEK, Zdeněk . Výrobní a obchodní logistika. Vyd. 1.Zlín : Academia Centrum, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9, s. 60-73.

[2] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 86-7261-152-6

[3] MÁLEK, Zdeněk; ČUJAN, Zdeněk. Základy logistiky. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3 , s. 66-74

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xénie Lukoszová, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na příslušném ústavu Fakulty technologické UTB ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- beru na vědomí, že podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

V Uherském Hradišti 4. 5. 2011



¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47 Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Piati, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

²¹ *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

²¹ *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídáne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analyzovat výběr a hodnocení dodavatelů a aplikováním těchto poznatků dosáhnout optimalizaci ve výběru a hodnocení. Práce je rozdělená na 2 části. Teoretická část popisuje nákupní marketing se zaměřením na fáze a metody výběru a hodnocení dodavatelů. Praktická část rozebírá analýzu firmy Daniferra a poukazuje na její výběr a hodnocení dodavatelů. Zároveň navrhuje zlepšení v podobě scoring modelu.

Klíčová slova:

Nákupní marketing, nákupní logistika, dodavatelsko - odběratelské vztahy, fáze a metody výběru a hodnocení dodavatelů.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the process of selecting and evaluating suppliers and thereby optimize it. This work is divided into two parts. The theoretical part describes the purchase marketing focused on the marketing phases and methods of selecting and evaluating suppliers. The practical deals with an analysis of the company Daniferra and concentrates on its selection and evaluating suppliers. It also suggests what improvements could be made by introducing the scoring model.

Keywords:

Purchase marketing, purchase logistics, supplier - buyer relations, stages and methods of selecting and evaluating suppliers.

Chcem poďakovať mojej vedúcej bakalárskej práce, pani docentke Xénii Lukoszovej, za vedenie, podnety, odborné rady a pomoc pri písaní tejto práce.

Motto

”

Intelligentní ľudia sa snažia problémy riešiť,

geniálni sa ich snažia nerobiť!

“

Albert Einstein (* 1879 – † 1955)

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ANALÝZA PODNIKU	11
2 NÁKUPNÝ MARKETING A DOV	12
2.1 DODÁVATELSKO- ODBERATELSKÉ VZŤAHY	13
2.2 DÔVODY HODNOTENIA A VÝBERU DODÁVATEĽOV	15
2.3 DEFINOVANIE POŽIADAVKOV NA DODÁVKY A DODÁVATEĽOV	16
3 FÁZE VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV	17
4 METÓDY VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV	20
4.1 BODOVÁ METÓDA HODNOTENIA.....	21
4.2 SCORING MODEL	25
4.3 PROMETHEE.....	26
4.4 METÓDA ROZHODOVACEJ MATICE.....	27
4.5 MODIFIKOVANÁ METÓDA ROZHODOVACEJ MATICE.....	27
4.6 ANALYTICKÁ VIACÚROVŇOVÁ METÓDA.....	28
4.7 HODNOTENIE A VÝBER DODÁVATEĽOV PODĽA NORMY ČSN EN ISO 9004.....	28
4.8 ÚPLNÉ NÁKLADY NÁKUPU.....	29
4.9 AUDIT U DODÁVATEĽA.....	30
5 MOŽNÉ PROBLÉMY PRI VÝBERE DODÁVATEĽA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 DODÁVATEĽSKÝ TRH HUTNÝCH VÝROBKOV	33
6.1. EXTERNÁ ANALÝZA PROSTREDIA PODNIKU DANIFERRA.....	34
6.2. INTERNÁ ANALÝZA PODNIKU DANIFERRA	38
6.3. SWOT ANALÝZA NÁKUPNÉHO TRHU A NÁKUPNEJ POLITIKY FIRMY	40
7 VÝBER A HODNOTENIE DODÁVATEĽOV VO FIRME DANIFERRA	42
7.1. POSTUP PRI VÝBERE A HODNOTENÍ DODÁVATEĽOV FIRMY DANIFERRA.....	42
7.2. DELENIE DODÁVATEĽOV DO JEDNOTLIVÝCH SKUPÍN PODĽA SORTIMENTU	45
8 NÁVRH VÝBERU A HODNOTENIA OPTIMÁLNYCH DODÁVATEĽOV FIRMY DANIFERRA	46
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM TABULEK	59

ÚVOD

V bakalárskej práci pojednávam o dôležitosti výberu a hodnotenia dodávateľov. Jedným z dôvodov, prečo firmy vyberajú svojich dodávateľov je, že je to základ pre vytvorenie stálych dodávateľsko–odberateľských vzťahov. Pri výbere dodávateľov musí firma vychádzať zo stanovených cieľov podniku. Výber a hodnotenie dodávateľov prechádza jednou alebo viacerými fázami z týchto fáz: *predbežné hodnotenie dodávateľov; hodnotenie potencionálnej spôsobilosti dodávateľov; hodnotenie podľa ďalších kritérií*. Dodávateľov firmy hodnotia na základe vopred stanovených kritérií pričom využíva metódy výberu a hodnotenia dodávateľov akými sú: *audit, porovnanie úplných nákladov nákupu; bodové hodnotenie dodávateľov; scoring model* a iné. Nasleduje výberové riadenie, ktorým firma stanoví dodávateľa s najlepším hodnotením. Hodnotenie dodávateľov musí byť neustále a pravidelne obnovované, ide o tzv. nepretržitost' procesu výberu a hodnotenia dodávateľov. [5, 28]

V ďalšej časti tejto práce využívam tieto teoretické poznatky v praxi. Aby som mohla sledovať postup a štruktúru fungovania procesu výberu a hodnotenia dodávateľov vo firme Daniferra, zaoberám sa najprv analýzou trhu hutných výrobkov. Prevediem preto externú a internú analýzu podniku a vyhotovím SWOT analýzu podniku. Rozoberiem proces výberu a hodnotenia dodávateľov vo firme Daniferra. Zameriam sa na fáze hodnotenia dodávateľov, ktoré sa členia na: *predbežné hodnotenia dodávateľov a hodnotenia podľa ďalších kritérií*. Popíšem postup výberu a hodnotenia dodávateľov vo vybranej firme, ktorá vyberá svojich dodávateľov viacmenej jednorázovo a nepoužíva žiadne tabuľky, vzorce, alebo grafy na uskutočnenie tohoto výberu. Svojich dodávateľov člení podľa sortimentu výrobkov na štyri skupiny. Navrhnem jej scoring model, ktorý sa v praxi najviac používa a zahrňuje dôležitosť kritérií. *Cieľom mojej práce je analyzovať výber a hodnotenie dodávateľov a aplikovaním týchto poznatkov dosiahnúť optimalizáciu v procese výberu a hodnotenia*. [11]

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA PODNIKU

Rozlišuje sa externá a interná analýza podniku. **Externá analýza** podniku hľadá príležitosti a ohrozenia v okolí podniku, pričom rozlišuje mikrookolie a makrookolie. [11]

Mikrookolie predstavuje podľa *E. Portera* model piatich sil, ktorý je zameraný na analýzu: rizika vstupu potencionálnych konkurentov; rivality medzi podnikmi na trhu; zmluvnej sily odberateľov; zmluvnej sily dodávateľov a hrozby substitúcie. [11]

Na *makrookolie* má vplyv predovšetkým makroekonomické okolie (zahrňuje štyri dôležité makroekonomické faktory: ekonomický rast, úrokovú mieru, devízový kurz a mieru inflácie); technologické okolie; sociálne okolie; demografické okolie; politické okolie; legislatívne okolie a svetové okolie. [11]

Interná analýza podniku

Jej cieľom je zistiť silné a slabé stránky podniku. Do tejto analýzy sa zaraďujú: špecifické prednosti; podpora hodnotvoreného reťazca (podniková infraštruktúra, informačný systém, vedeckotechnický rozvoj apod.). [11]

SWOT analýza podniku

Je tvorená vnútornou a vonkajšou analýzou podniku. SWOT analýza vznikla skrátením štyroch anglických slov: *strenghts* (silné stránky); *weaknesses* (slabé stránky); *opportunities* (príležitosti); *threats* (hrozby). Z vnútornej analýzy podniku vychádzajú silné a slabé stránky (S, W), vonkajšiu analýzu vytvárajú príležitosti a hrozby (O, T), ktoré sú nezávislé na podniku. [33]

2 NÁKUPNÝ MARKETING A DOV

Marketing je ucelenou filozofiou podnikania, ktorá vznikla začiatkom 20. stor. a je pre ňu typická orientácia na prania a potreby zákazníka. V súčasnej dobe je už nutnosťou podriaďovať sa spokojnosti zákazníka a tak si vyrobiť svoje postavenie na trhu. Je to proces riadenia, ktorý súvisí s efektívnym poznávaním, predvídaním, ovplyvňovaním a uspokojením prání zákazníka a zaistením určitého zisku podniku. [22]

Zatiaľ čo sa marketing zameriava na predajné vzťahy, je nutné posudzovať i pohľad z druhej strany, tj. zo strany nákupcu. Využíva sa tu pojem nákupný marketing, ktorý úzko súvisí s modelmi nákupného procesu. Pri plánovaní nákupu platí, že čím je budúcnosť neistejšia, tým musí byť nákupné plánovanie efektívnejšie. Nákupný proces v širšom slova zmysle (podľa G. Tomka a J. Tomka) zahŕňa tieto fázy: určenie spotreby; nákup; dopravu; príjem a skladovanie. V Robinsonovom modeli sú náplňou jednotlivých fáz nákupného procesu predovšetkým:

1. Zistenie problému na princípoch pôsobenia vnútorných a vonkajších faktorov.
2. Základné údaje o potrebe týkajúce sa druhu a množstva tovaru.
3. Stanovenie špecifik výrobku.
4. Hľadanie konkrétneho dodávateľa na základe zhromaždených informácií o potenciálnych dodávateľoch.
5. Posudzovanie ponúk a výber dodávateľa.
6. Objednávka vystavená dodávateľovi.
7. Zhodnotenie nákupu – je záverečnou fázou nákupného procesu. [15, 22, 31]

Nákup by mal zodpovedať týmto novým nákupným trendom na trhu:

- ✓ uplatňovať nákupný marketing;
 - ✓ vyhodnocovať výber dodávateľov a vzťahy medzi nimi;
 - ✓ používať výpočetnú techniku;
 - ✓ mať kvalitných nákupujúcich, ktorí plnia nielen rolu vyslanca podniku na trhu, ale i rolu predavača a iniciátora nových nápadov;
 - ✓ zamerať sa na aktívny nákup, ktorý je založený na situácii firmy na danom trhu.
- [22]

2.1 Dodávateľsko- odberateľské vzťahy

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy (DOV) predstavujú spoluprácu medzi dodávateľom a odberateľom a zvyčajne sú zabezpečované na základe zmluvy a upravené podľa *Obchodného zákonníka*. Na tieto vzťahy má vplyv mnoho vnútorných i vonkajších faktorov, no prioritným faktorom je pozícia podniku na danom trhu. Úlohou týchto vzťahov je vytvárať optimálne podmienky pre spoluprácu medzi dvoma podnikmi z vecného i ekonomického hľadiska a zároveň efektívne zabezpečovať potreby firmy. Iba obojstranne prospešné vzťahy s dodávateľmi sú základom ďalšej spolupráce. Dodávateľ nesmie byť pre firmu nepriateľom. Na základe svetového trendu sa preto v posledných pätnástich rokoch povýšili DOV na vzťahy partnerstva, ktoré musia byť vybudované na báze vzájomnej dôvery. [22, 27]

Riešenie DOV výrazne ovplyvňuje i samotná existencia a intenzita **vstupných a výstupných prekážok dodávateľa na trh**. [22]

K překážkám *vstupu* nového dodávatele patří napr.: čas potřebný na overení nového dodávatele; překážky so strany zákazníkov, ktorí si chcú udržať súčasných dodávateľov (letecké spoločnosti); štátna politika vlády apod. [22]

Medzi prekážky *výstupu* dodávateľa sa radia: náklady výstupu (napr. pri jednorázových obchodoch); spomalenie inovačných procesov v dôsledku partnerstva; riziko straty know-how; legislativa; dôveryhodnosť apod. [22]

Životný cyklus DOV

Vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi sa členia do štyroch základných fáz:

1. *Predprípravná fáza* – súvisí s hodnotením nového dodávateľa. V tejto fázi sa obe podniky vzájomne poznávajú a naviažu medzi sebou kontakt, avšak k obchodnému vzťahu zatiaľ nedochádza.
2. *Prípravná fáza* – súčasťou druhej fáze je zaslanie vzorkov na uskutočnenie objednávky apod.
3. *Fáza rozvoja* – vzájomná spolupráca medzi podnikmi sa prejavuje v zmluvách o dodávkach. Dochádza k opakovaným nákupom a tak sa úroveň poznania firiem zvyšuje.
4. *Fáza dlhodobých vzťahov* – stabilizujú sa obchodné vzťahy. V tejto fázi je dôležité analyzovať situáciu a zamerať sa na prípadnú závislosť na dodávateľovi. [22]

2.2 Dôvody hodnotenia a výberu dodávateľov

- ✓ Hodnotenie a výber dodávateľov patrí k štandardným aktivitám v prakticky všetkých typoch organizácií. Líši sa však použitými prístupmi, náročnosťou, kritériami i vyhodnocovaním. Zmyslom týchto aktivít je vytvorenie podmienok prevencie a získanie istoty, že sa nebude nakupovať od partnerov, ktorí nie sú schopní dlhodobo plniť požiadavky odberateľov.
- ✓ Výber vhodného dodávateľa môže mať priaznivý vplyv na zisk podniku. Zníženie materiálových nákladov zvyšuje zisk na každú predanú jednotku. Znižuje tiež náklady na jednotku a množstvo jednotiek v zásobách. Tak sa zníži kapitál vložený do zásob a teda i celkové náklady.
- ✓ Výber a hodnotenie dodávateľov má pozitívny vplyv i na zákaznícky servis. Ovplyvňuje rýchlosť, flexibilitu a spoľahlivosť dodávky. Spoľahliví dodávatelia zaisťujú hladkosť nákupného procesu a nedochádza k spomaleniu, alebo výpadku výroby, čo by viedlo ku zbytočným stratám.
- ✓ Čím je výkonnejší dodávateľ a dodáva materiál v čo najlepšej kvalite, tým je väčšia pravdepodobnosť výroby veľmi kvalitných výrobkov. Dôsledkom sú menej časté reklamácie hotových výrobkov a zlepšenie pozície daného podniku na trhu.
- ✓ Výber dodávateľov je tiež formou učenia, ktorá partnerom ukazuje dobrú i zlú prax.

[5, 16, 22 ,23 ,26, 28, 32]

2.3 Definovanie požiadavkov na dodávky a dodávateľov

Predovšetkým je žiadúce nakupovať u tých *dodávateľov*, ktorí si udržia svoju konkurenčnú pozíciu. Ide o to, aby sa nakupovali výrobné vstupy v postačujúcej alebo lepšej kvalite a cene a tiež, aby sa vedela zaistiť konkurencieschopnosť podniku. Správne definovanie požiadavkov na dodávky a dodávateľov a výber správnych dodávateľov, ktorí sú aj naďalej schopní splňovať potreby firmy, zmenší náklady na prípadnú zmenu dodávateľa. Zároveň trvalé hodnotenie dodávateľov na základe vlastných kritérií tvorí základ vzniku trvalých dodávateľsko-odberateľských vzťahov. [6, 22]

Definovanie požiadavkov na dodávky:

Ich výstupom je čo najpresnejší popis konkrétneho nakupovaného materiálu, výrobku, služby, alebo informácie. Prax hovorí o tom, že 40% reklamácií je zapríčinených v neschopnosti odberateľa zrozumiteľne a včas definovať svoje požiadavky. [28]

Požiadavky odberateľa na dodávky sa môžu členiť do troch skupín:

1. požiadavky na vlastné dodávané produkty;
2. požiadavky na systém managementu dodávateľa;
3. požiadavky na ďalšie služby súvisiace s dodávkou. [28]

Definovanie požiadavkov na optimálnych dodávateľov

1. Dodávatelia musia dodržiavať legislatívne náležitosti a etické pravidla.
2. Musia sa snažiť o zníženie svojich nákladov a neustále sa zlepšovať.
3. Musia byť schopní ponúknuť dlhodobé väzby na spoluprácu ai. [28]

3 FÁZE VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV

K najdôležitejším činnostiam v nákupného procesu patrí výber z okruhu potencionálnych dodávateľov. Aby bol tento proces výberu a hodnotenia dodávateľov komplexný, musí brať firma do úvahy množstvo rôznych faktorov a vychádzať so všeobecných informácií i zo špecifických údajov daného podniku. [23, 25]

Pri hodnotení a výbere dodávateľov sa postupuje na základe troch základných fáz a ich kombinácií.

- *Fáza predbežného hodnotenia dodávateľov.*
- *Fáza hodnotenia potencionálnej spôsobilosti dodávateľov.*
- *Fáza hodnotenia podľa ďalších kritérií.* [28]

1. Predbežné hodnotenie dodávateľov

Pri predbežnom hodnotení sa z veľkého množstva dodávateľov vyberie niekoľko dodávateľov postupujúcich do ďalšieho kola. K takýmto hodnoteniam patrí napr.: posudzovanie prvých vzoriek dodávok, posúdenie vyzralosti systému managementu, analýza referencií od iných odberateľov ai. [28]

a) Posudzovanie prvých vzorkov dodávok

Odberateľ si žiada od potencionálnych odberateľov fyzické vzorky dodávok. Tie sú zhotovené podľa predbežne zaslaných požiadavok. V rámci ofenzívneho marketingu sú vzorky často ponúkané štýlom: „*Vyskúšajte si a pokiaľ budete spokojní, môžeme pre vás dodávať.*“ Výsledky však môžu byť skreslené, pretože vzorky vznikli v špecifických podmienkach. [28]

b) *Vyzrelosť systému managementu*

Je to zvláštna metóda hodnotenia, ktorá sa používa u dodávateľov komodít kedy je ťažké stanoviť presné požiadavky. Vtedy je vhodné *sebahodnotenie* dodávateľských organizácií podľa vopred stanovených kritérií. Dodávateľovi je zaslaný *dotazník*, na ktorý je povinný objektívne reagovať. [5, 28]

c) *Analýza referencií od iných odberateľov*

Odberateľ vychádza so skúsenosti iných organizácií, ktoré už od daného dodávateľa niekedy nakupovali. [28]

2. Hodnotenie potencionálnej spôsobilosti dodávateľov

Predbežným hodnotením dodávateľov sa ich počet zníži. Pri hodnotení potencionálnej spôsobilosti dodávateľov sa kladie dôraz predovšetkým na dlhodobú budúcu spoluprácu. Na preverovanie potencionálnych dodávateľov sa bežne využíva *audit*. [28]

3. Výber a hodnotenie podľa ďalších kritérií

Výber vhodných dodávateľov patrí k najdôležitejším činnostiam v oblasti nákupu. V praxi sa využíva celá rada rôznych hodnotiacich kritérií pre výber vhodného dodávateľa, napr.:

- ✓ solventnosť a perespektívnosť dodávateľa;
- ✓ kvalita a bezchybnosť dodávok;
- ✓ výrobný program dodávateľa a jeho vývoj;
- ✓ možnosti výrobných kapacít;
- ✓ spoľahlivosť dodávateľa, schopnosť rozšíriť kapacity;
- ✓ metódy riadenia kvality;
- ✓ nezhody v dodávkach minulých období;

- ✓ platobné a dodacie podmienky (cena dodávky, spôsob platby – možnosti úveru a pôžičiek, poskytované rabaty, prípadné poskytovanie skonta, vyhovie požiadavkov na druh balenia apod.);
- ✓ dodávateľský servis (záruky, služby poskytované dodávateľom apod.);
- ✓ rýchlosť dodávky (tiež rýchlosť výmeny prípadnej vadnej dodávky);
- ✓ pružnosť reakcie dodávateľa;
- ✓ podiel dodávateľa na trhu, jeho finančná situácia a image;
- ✓ schopnosť akceptovať moderné trendy (napr. Just in time);
- ✓ prístupy k ochrane prírodných zdrojov (ekologická vhodnosť výrobkov);
- ✓ dôveryhodnosť dodávateľa;
- ✓ úplné náklady nákupu a iné.

[6, 16, 18, 22, 23, 28, 32]

Pri voľbe dodávateľov podľa viacerých kritérií, je vhodné zistiť akú váhu majú tieto kritériá pre odberateľa a podľa toho sa rozhodovať. [28]

4 METÓDY VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV

Výberu dodávateľov predchádza **získavanie informácií**. K základným zdrojom informácií na hľadanie dodávateľov a rozhodovanie pri ich výbere a hodnotení patrí:

- evidencia výkonoch dodávateľa (napr.: evidencia dodávok);
- referencie od známych, alebo od iných podnikoch;
- informácie z internetu;
- odborné časopisy;
- firemné katalógy;
- výstavy a veľtrhy;
- poradenské firmy;
- správy z obchodných stretnutí;
- katalógy a prospekty obsahujúce inzeráty a reklamu dodávateľa. [22]

Na základe stanovených informácií firma definuje požiadavky na dodávateľov, ktorých si vyberá z databáze dodávateľov (napr. v programe EXCEL, PALSTAT). [22, 28]

Databáza dodávateľov

Každá odberateľská organizácia si obvykle vytvára databázu potencionálnych dodávateľov. Výstupom procesu hodnotenia a výberu dodávateľov je zoznam dodávateľov, s ktorými odberateľ uzatvára zmluvy na konkrétne dodávky. Je dôležité, aby dodávateľov podrobne pravidelenému hodnoteniu výkonnosti. Hodnotenie dodávateľov musí byť teda chápané nielen ako *nástroj pri rozhodovaní* výberu dodávateľov, ale aj ako *pomoc pri ich kontrole*. Napr. ak získa dodávateľ na základe bodového hodnotenia menej bodov, mal by nákupný útvar žiadať o jeho zlepšenie. Najlepšieho dodávateľa môže motivovať titulom *dodávateľ roka*. Výsledky môžu slúžiť pre nový výber dodávateľov, ide o tzv. **nepretržitost' procesu hodnotenia a výberu dodávateľov**. [16, 28]

4.1 Bodová metoda hodnocení

Pri používání tejto metody sa najprv určia kritéria hodnocení dodávateľov, napr. tabuľka č. 1: [5]

<i>Score</i>	5	4	3	2	1
<i>Kriterium</i>	<i>Velmi dobré</i>	<i>Dobré</i>	<i>Neutrální</i>	<i>Přijatelné</i>	<i>Špatné</i>
<i>Jakost</i>	Přesahuje smluvní podmínky	Částečně přesahuje smluvní podmínky	Odpovídá smluvním podmínkám	Menší nedostatky	Nutné třídění - odmítání dodávek
<i>Lhůta dodání</i>	Přesně dodržena	Časový předstih cca 1 týden	Zpoždění cca 2 dny, předstih více než týden	Zpoždění asi o 1 týden	Přes urgenci – zpoždění nad 2 týdny
<i>Dodané množství</i>	Přesně dodržené	Množství přesahuje 5% nad objednané množství	Nenaplnění do 5% přeplnění nad 10%	Nenaplnění až 10%	Nenaplnění více než 10%

Tab.: 1 Kritéria pro hodnocení spolehlivosti dodávatelů [5, s. 63]

Dôležitosť (poradie) kritérií sa musí stanoviť ešte pred hodnotením. U viackritériálnych modelov sa ku každému kritériu sa priradí váha. [5]

– *Prosté hodnotenie podľa poradia*

Pri tomto hodnotení sa k jednotlivým kritériám priradia body 1 -3. Najnižší počet bodov je priradený najvýhodnejšej možnosti (napr. najnižšia cena). Ďalej sa spočítajú body priradené jednotlivým dodávateľom. Najvýhodnejší dodávateľ je ten, ktorý získal *najmenej bodov*. Príklad takéhoto hodnotenia vidíme v tabuľkách č. 2 a 3: [5]

<i>Kriterium</i>	<i>Dodavateľé</i>		
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>Cena v Kč</i>	60	80	100
<i>Kvalita (%)</i>	100	85	85
<i>Servis (%)</i>	85	95	75
<i>Spolehlivost (%)</i>	90	80	90

Tab.: 2 Hodnocení dodavatelů [5, s. 64]

<i>Kriterium</i>	<i>Dodavateľé</i>		
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>Cena v Kč</i>	1	2	3
<i>Kvalita (%)</i>	1	2	2
<i>Servis (%)</i>	2	1	3
<i>Spolehlivost (%)</i>	1	2	1
Σ	5	7	9
<i>Pořadí</i>	1	2	3

Tab.: 3 Přiřazení bodového hodnocení 1,2,3 [5, s. 64]

– *Váhové hodnotenie podľa poradia*

K metóde prostého hodnotenia sa priradí ku každému kritériu váha. Potom sa postupuje rovnako ako pri predošlom hodnotení, tzn. priradia sa k jednotlivým dodávateľom body 1 - 3. Tieto body sa vynásobia váhami priradeným jednotlivým kritériám. Súčiny u jednotlivých dodávateľom sa spočítajú. Znovu platí, že najlepší dodávateľ je s najnižším hodnotením – vid' tabuľka č. 4: [5]

<i>Kriterium</i>	<i>Váha kritéria</i>	<i>Dodavateľ</i>		
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>Cena v Kč</i>	30,00%	0,3	0,6	0,9
<i>Kvalita (%)</i>	30,00%	0,3	0,6	0,6
<i>Servis (%)</i>	20,00%	0,4	0,2	0,6
<i>Spolehlivosť (%)</i>	20,00%	0,2	0,4	0,2
Σ	100,00%	1,2	1,8	2,3
<i>Pořadí</i>		1	2	3

Tab.: 4 Váhové hodnocení podle pořadí [5, s. 65]

– *Prosté hodnotenie podľa hodnôt*

Všetky údaje sa prevedú na percentá. Pritom sa využíva *recipročný index RI*. Hodnoty daného kritéria sa prepočítajú do vzťahu s ostatnými kritériami. Najprv sa určí dodávateľ s najlepším parametrom a priradí sa mu 100%. Hodnoty u ostatných dodávateľov sa prepočítajú tak, že nimi podelí hodnota parametra označeného 100% a vynásobi sa číslom 100. (Například: dodávateľ C ponúka tovar za 60 Kč, je to najlepšia cena, preto predstavuje 100%. Hodnoty u ostatných dodávateľov sa prepočítajú pomocou recipročného indexu RI.) Hodnoty uvedené v percentách sa iba opíšu, neprepočítavajú sa. Na základe tohoto výpočtu je zostavená tabuľka č. 5: [5]

<i>Kriterium</i>	<i>Dodavatelé</i>		
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>Cena v Kč</i>	100	80	60
<i>Kvalita (%)</i>	100	90	90
<i>Servis (%)</i>	90	100	50
<i>Spolehlivost (%)</i>	90	80	90
Σ	380	350	290
<i>Pořadí</i>	1	2	3

Tab.: 5 Prosté hodnocení podle hodnot [5, s. 65]

– *Váhové hodnotenie podľa hodnôt*

Táto metóda sa počíta rovnako ako metóda prostého hodnotenia podľa hodnôt, ale doplní sa ešte váhami jednotlivých kritérií. Získané súčiny sa u jednotlivých dodávateľov spočítajú. Víťazom je dodávateľ s najvyšším celkovým hodnotením - viď tabuľka č. 6: [5]

<i>Kriterium</i>	<i>Váha kritéria</i>	<i>Dodavatelé</i>		
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>Cena v Kč</i>	30,00%	30	24	18
<i>Kvalita (%)</i>	30,00%	30	27	27
<i>Servis (%)</i>	20,00%	18	20	10
<i>Spolehlivost (%)</i>	20,00%	18	16	18
Σ	100,00%	96	87	73
<i>Pořadí</i>		1	2	3

Tab.: 6 Váhové hodnocení podle hodnot [5, s. 66]

4.2 Scoring model

Je model priebežného hodnotenia dodávateľov, ktorý pracuje s váhovým koeficientom a predpokladá spätnú evidenciu za dané obdobie. Vypočíta sa pomocou *recipročného indexu RI*. Na základe výsledku celkového hodnotenia sa vyberie dodávateľ, ktorý získal *najvyššie* percentuálne hodnotenie. [5]

Postup zostavenia Scoring modelu v tabuľke č. 7:

1. Hodnotiacim kritériám sa priradia váhy podľa ich významnosti pričom platí, že súčet všetkých váh musí byť rovný 100.
2. Na základe zhromaždených údajov sa vyplní tabuľka a vypočítajú sa jednotlivé hodnotiace kritériá. Ako prvé sa vypočíta percentný podiel, alebo recipročný index. U „akosti“ sa počíta percentný podiel z celkového počtu 30-ich bezchybných dodávok. Podiel sa vynásobí váhou kritériá akosť u jednotlivých dodávateľov.
3. Vypočíta sa „cena“. Najpriaznivejšia je najnižšia cena, preto predstavuje 100% (100 Kč). Vypočíta sa recipročný index (vysvetlený pri bodovej metóde hodnotenia, s. 22), ktorý sa potom vynásobí váhou kritéria u jednotlivých dodávateľov. *Recipročný index sa používa keď nižšia hodnota predstavuje lepšiu možnosť*. Rovnako sa postupuje pri výpočte kritériá „spoľahlivosť“.
4. Spočítajú sa výsledky kritérií u jednotlivých dodávateľov. Nasleduje porovnanie celkových hodnotení konkrétnych dodávateľov. Víťazom je ten dodávateľ, ktorý získal *najviac* bodov. [23]

<i>Hodnotící kritérium</i>	<i>Dodavatel</i>		
	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Z</i>
<i>A. Jakost váha</i> 45			
<i>počet bezchybných dodávek z 30 (Ks)</i>	22	25	18
<i>podíl v %</i>	73,3	83,3	60
<i>podíl * váha</i>	33	37,5	27
<i>B. Cena váha</i> 30			
<i>průměrná cena 30 dodávek (Kč)</i>	160	180	100
<i>reciproční index</i>	62,5	55,5	100
<i>index * váha</i>	18,8	16,7	30
<i>C. Spolehlivost váha</i> 25			
<i>celkové překročení dodacích lhůt za 30 dodávek (dnů)</i>	190	105	160
<i>reciproční index</i>	55,3	100	65,6
<i>index * váha</i>	13,8	25	16,4
<i>Celkové hodnocení</i>	65,6	79,2	73,4
<i>Pořadí</i>	3.	1.	2.

Tab.: 7 Scoring model [23, s. 30]

Pre lepšie zobrazenie kritérií výberu dodávateľa a možné použiť i grafické metódy. Jednou z týchto metód je napr. **glyf**. Je to niekoľkoosý graf kde počet os je rovný počtu hodnotiacich kritérií. Platí tu pravidlo, že čím je väčšia vzdialenosť od osového križa, tým vyššiu výkonnosť dodávateľa predstavuje. [28]

4.3 PROMETHEE

PROMETHEE (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations) je metódou s ľahším používaním. Rozhodovateľ si určí svoje vlastné stupnice merania, na zistenie svojich priorít a preferencií. Nemusí sa zamerať na samotný výpočet, pretože táto metóda vie automaticky vypočítavať váhy jednotlivých kritérií. Výhodou je rýchlosť, s akou je možné vytvoriť analýzu citlivosti vo vizuálnej podobe. [2]

4.4 Metóda rozhodovacej matice

Metóda DMM (Decision Matrix Method) je základnou metódou viackriteriálneho rozhodovania, ktorá môže mať viac variant riešenia. Pri jednej z variant sa hodnotí dôležitosť kritérií stupnicou 1 až 10, pričom číslo 10 je priradené najväčšej váhe. Rovnakým spôsobom sa hodnotia riešenia kritérií. Konečným kritériom rozhodovania je najvyšší súčet súčinov hodnotenia kritéria a im priradenej váhy. [2]

K hlavným výhodám použitia tejto metódy patrí predovšetkým jej jednoduchosť a nízka časová náročnosť. Nevýhodou je však vysoký stupeň subjektivity pri hodnotení váh kritérií ako i pri samotnom hodnotení variant podľa vopred stanovených kritérií. [2]

4.5 Modifikovaná metóda rozhodovacej matice

Pri metóde FDMM (Forced Decision Matrix Method) sa váhy kritérií ako i samotné hodnotenie variant určuje tzv. párovým porovnaním. Porovnávajú sa dve kritéria a dôležitejšie kritérium je označené „1“, menej dôležité „0“. Podobne sa porovnávajú a označujú i samotné varianty. Nasleduje tzv. „normovanie“, tj. spočítame súčet všetkých hodnotení, resp. váh. Pri normovaní ide to, aby tento súčet bol rovný 1. K hlavným výhodám tejto metódy patrí okrem jednoduchosti i odstránenie subjektivity pri určovaní váh kritérií. K nevýhodám patria napr. veľké rozdiely v hodnotení váh a samotných kritérií. [2]

4.6 Analytická viacúrovňová metóda

Metóda AHP (Analytic Hierarchy Process) je vytvorená dr. Thomasom Saatym v 70-tych rokoch minulého storočia a dodnes patrí k najužitočnejším metódam na svete. Používa sa pri porovnávaní z viacerých kritérií. Oproti iným matematickým metódam rozhodovania má určitú výhodu. Umožňuje rozhodovateľovi výberu porovnávať dôležitosť alternatívy oproti inej vo vnútri kritériá. Vytvára hierarchický systém, alebo integrované úrovne. Zjednodušuje a zrýchľuje rozhodovací proces. Má využitie hlavne pri rozhodovaní v zložitých rozhodovacích situáciách, umožňuje najlepší výber na základe preferencií, pri dosahovaní optimálneho výsledku sleduje i medzistupne, ktorými sa dostaneme k výsledku. Táto metóda má však i nevýhodu a tou je potreba uskutočniť vysoký počet porovnaní. [2]

4.7 Hodnotenie a výber dodávateľov podľa normy ČSN EN ISO 9004

Norma ČSN EN ISO 9004 v súvislosti s hodnotením a výberom dodávateľov doporučuje:

- ✓ hodnotenie skúsenosti dodávateľov;
- ✓ posúdenie výkonnosti dodávateľov a ich porovnanie s konkurenciou;
- ✓ preskúmanie akosti a ceny nakúpeného produktu;
- ✓ odozvy na problémy;
- ✓ závery auditu systému managementu;
- ✓ preverenie referencií o dodávateľovi;
- ✓ finančné posúdenie životaschopnosti dodávateľa v priebehu predpokladanej doby dodávok a spolupráce;
- ✓ odozvy dodávateľa na dopyt, ponuku;
- ✓ schopnosť dodávateľa poskytnúť službu;
- ✓ postavenie a úloha dodávateľa na verejnosti ai. [28]

To sú základne, ktoré však niesú skutočnými kritériami pre výber a hodnotenie dodávateľov. *Konkrétne kritéria si musí každá odberateľská organizácia vytvoriť sama.* [28]

4.8 Úplné náklady nákupu

Úplné náklady nákupu sú definované ako celkové výdaje odberateľa súvisiace s dodávkou. Je známe, že nízka cena dodávky neznamená nízke celkové výdaje. [28]

$$UNN = C_d + DV_D \text{ [Kč/dodávku]}$$

kde: C_d - ponúkaná cena dodávky

DV_D - dodatočné výdaje odberateľa (napr.: výdaje na výberové riadenie; výdaje na vstupné overovanie zhody dodávok; výdaje na dopravu, identifikáciu, manipuláciu a skladovanie; ďalšie výdaje vyvolané nekompletnosťou dodávky a iné). [28]

Pokiaľ odberateľ zaznamenával hodnoty dodatočných výdajov, vie určiť *i index úplných nákladov nákupu* I_{UNN} . [28]

$$I_{UNN} = \frac{UNN}{C_d}$$

Tento index sa môže používať k prognózam výšky celkových budúcich nákladov nákupu UNN^1 . Ak odberateľ bude i naďalej nakupovať od rovnakého dodávateľa, vypočítajú sa tieto náklady podľa vzťahu $UNN^1 = C_d^1 \cdot I_{UNN}$, pričom C_d^1 predstavuje cenu ďalšej dodávky podľa ponuky dodávateľa. [28]

4.9 Audit u dodávatele

„Audit je např. normou ČSN EN ISO 9000 definován jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.“ [28, s. 97]

Audit je teda chápaný ako súbor činností, ktoré sú plánované a systematicky realizované. Aktívni účastníci auditu, auditori, nesmú byť závislí na danom procese. Audit zahrňuje overovanie ekonomickej stability. Ďalej zisťuje, či je dodávateľ schopný splniť požiadavky dodávky; úroveň jeho inovácií vo výrobe a vývoji; akosť materiálu apod. Podľa týchto výsledkov firma posúdi splnenie kritérií auditu. [28]

Kritéria auditu si odberateľ stanoví sám, alebo sú stanovené všeobecnými normami, štandardmi, napr. ČSN EN ISO 9001, ČSN EN 14001 apod. Záverom z auditu je **oficiálna správa**. Tá musí obsahovať nielen údaje o výsledkoch auditu, ale aj údaje o jeho priebehu. Na základe tejto správy dodávateľ rozhoduje o zaradení do záznamu dodávateľov. Uvedené zaradenie buď schváli, alebo neschváli, prípadne schváli za splnenia určitých podmienok. [5, 16, 28]

5 MOŽNÉ PROBLÉMY PRI VÝBERE DODÁVATEĽA

Výber dodávateľa prebieha väčšinou pomocou *výberového riadenia*. Kritériá výberu si určí firma sama, pričom závisí aj na doterajšej spolupráci, alebo na referenciách od iných odberateľov. Výberovým riadením sa určí ten, ktorý bude najviac vyhovovať, tzn. že bude mať najlepšie hodnotenie. [26]

Pri výbere a hodnotení dodávateľa sa musia brať do úvahy tieto možné problémy:

- ✓ dodávateľ je vybraný dopredu, prípadne veľmi skoro;
- ✓ je vybraný dodávateľ, ktorý nemá dostatočné referencie;
- ✓ pri výbere dodávateľov sa firma spolieha predovšetkým na dôverne známe a sympatické osoby;
- ✓ podnik chce pomocou *outsourcingu* riešiť svoje krátkodobé problémy. (*Outsourcing* predstavuje prenajatie služby od ďalšieho subjektu, oproti tomu *insourcing* prevádzkuje tieto služby vo vlastnej réžii. Podnik sa medzi týmito dvoma procesmi rozhoduje na základe možnosti šetrenia zdrojov podniku, na základe zložitosti poskytovaných služieb, dôkladnej ochrany údajov apod.) [22, 26]

Po výbere vhodného dodávateľa nasleduje komunikácia s dodávateľom a tá obsahuje:

1. Všetkým zúčastneným stranám firma oznámi nielen výsledky tohto výberového riadenia, ale i informácie o hodnotách, ktoré daný dodávateľ dosiahol.
2. Definuje požiadavky na budúce dodávky, upresní detaily a nejasnosti.
3. Podnik si vyjasní podmienky zmluvy s dodávateľom, vylúčenie tretích strán z procesu a iné.
4. Určí si dobu trvania budúceho kontraktu a jeho podmienok pre prípad predĺženia alebo vypovedania zmluvy. Ďalej si určí podmienky, pravidlá a zodpovednosť pre komunikáciu po uzavretí zmluvy apod. [26, 28]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 DODÁVATEĽSKÝ TRH HUTNÝCH VÝROBKOV

Základné údaje podniku Daniferra, s. r. o.

Obchodná firma Daniferra vznikla v roku 1992 ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Jej základný kapitál činí v súčasnej dobe 30 mil. Kč. Predmetom podnikania Daniferry je veľkoobchod s oceľou a zámočníctvo. Tento podnik je ocelárskou obchodnou spoločnosťou zaoberajúcou sa skladovaním zásob a ohýbacou technikou v Českej republike. **Náplňou jej práce je strihanie, ohýbanie betonárskej oceli, delenie profilovej oceli (rezanie na pokos do $\pm 60^\circ$), tryskanie a konzervovanie materiálov.** Pri tryskaní pieskom je materiál zbavený korózie a zvyškov oleja a pri správnej manipulácii a uskladnení tak poskytuje dočasnú ochranu proti korózii. Spoločnosť Daniferra nakupuje, spracováva a predáva výlučne železo. Poskytuje dopravu na miesto určenia a ako jedna z mála firiem umožňuje poskytovanie služieb ako je pieskovanie a základná povrchová úprava komodít. [10, 24]

Sídlo spoločnosti: Nivnická 1736, 68801 Uherský Brod [24]

Základným cieľom podniku je vyrábať a predávať hutné výrobky tak, aby vyhovovali požiadavkám zákazníka a poskytovali najvyššiu kvalitu a vysoký štandard servisu.

Konkurenčnou stratégiou firmy je vytvorenie dobrej pozície na trhu, uplatnenie medzi konkurenciou, vstup na zahraničné trhy a vytvorenie odolnosti so strany dodávateľov.

V oblasti hutného priemyslu je na trhu pomerne veľa firiem dodávajúcich komodity, čo zaručuje rozmanitosť sortimentu výrobkov a výber dodávateľa s najlepšou disponibilnou materiálom. Aby sa dala posúdiť analýza podniku Daniferra, je nutné porovnanie v odvetví. Prevedie sa preto externá a interná analýza podniku Daniferra. [10, 11]

6.1. Externá analýza prostredia podniku Daniferra

Táto analýza sa bude zaznamenávať z hľadiska mikrookolia a makrookolia podniku.

1. *Analýza mikrookolia* – bude zameraná na konkurenciu, na vstup nových konkurentov na trh, na zákazníkov a na dodávateľov.
2. *Analýza makrookolia* – bude sa popisovať so zameraním na vývoj úrokovkej miery, devízového kurzu, nezamestnanosti, infláciu podniku, svetové a legislatívne okolie. [11]

ANALÝZA MIKROOKOLIA

Analýza konkurencie podniku Daniferra

Na trhu hutných výrobkov pôsobia viacerí dodávatelia, ktorí predstavujú silnú konkurenciu. K najväčším konkurentom v rámci Českej republiky patria:

- ✓ V regióne je to predovšetkým firma **Ferona, a. s.**, (pobočkou má v St. Měste u Uherského Hradišťa), ktorá je podobne ako spoločnosť Daniferra silnou modernou obchodnou spoločnosťou zaoberajúcou sa hutnými výrobkami. Táto firma má však svoju pôsobnosť rozšírenú aj na nákup, skladovanie, úpravu a predaj hutných druhovýrobkov (napr.: dna a dýnka, pletiva, podlahové rošty apod.) a nezelezných kovov (drôty pre žiarové striekanie, hliník a jeho zliatiny, izolácia potrubia, náradie apod.), pričom funguje na bázi veľkoobchodu. Ďalšou jej výhodou je, že poskytuje služby ako sú doprava na miesto určenia, delenie a úpravu materiálu. Rovnaké služby poskytuje tiež spoločnosť Daniferra. Avšak hlavným triumfom firmy Ferona je poskytovanie komplexného sortimentu pod jednou strechou so zameraním na jeho rôznorodosť. (**Daniferra sa zameriava výlučne na železné výrobky.**) Ďalším plusom tejto spoločnosti je, že klient si môže na internete zistiť počet položiek výrobkov, ktoré má k dispozícii na sklade. V porovnaní s firmou Daniferra, ktorá túto možnosť nemá, ale množstvo komodit na sklade sa u nej dá jednoducho zistiť telefonicky. [12, 13]

Negativom spoločnosti Feron je, že ceny komodit sa menia v priebehu mesiaca, čo odôvodňuje zložitou situáciou na trhu. [12]

- ✓ Významnou firmou v okrese Uherské Hradiště je i **FAVEX TRADE, s. r. o.**, ktorá má pobočku v Buchloviciach. Špecializuje sa na trubkový sortiment (klasické zvarované hladké trubky, duté profily apod.) a je držiteľom certifikátu akosti podľa ISO 9001:2000/ EN ISO 9001:2000. [17]
- ✓ Konkurentom v oblasti hutného materiálu je tiež **BE Group** s pobočkou v Přerově. Poskytuje služby na trhu s oceľou, nerezovou oceľou a hliníkom. [1]
- ✓ Významná firma zaoberajúca sa hutným materiálom je **Hesco, s. r. o.**, (pobočka v Otrokoviciach), ktorej stratégiou je orientácia na tuzemských zákazníkov, zaoberajúcich sa kovovýrobou a stavebníctvom. Úroveň kvality služieb je podľa normy ISO 9001:2008. [14]
- ✓ Dôležitou spoločnosťou je i **Raven, a. s.**, (s pobočkou v Brne), ktorá je držiteľom certifikátu akosti podľa ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 a OHSAS 18001 pre činnosť veľkoobchodu a maloobchodu s hutníckym a stavebným materiálom. [30]

*Všetky uvedené spoločnosti sú zároveň **dodávateľmi** firmy Daniferra. Na tuzemskom i zahraničnom trhu existuje široká škála dodávateľov v oblasti hutného priemyslu a závisí na konkrétnej firme, aké kritériá výberu a hodnotenia dodávateľov si zvolí.*

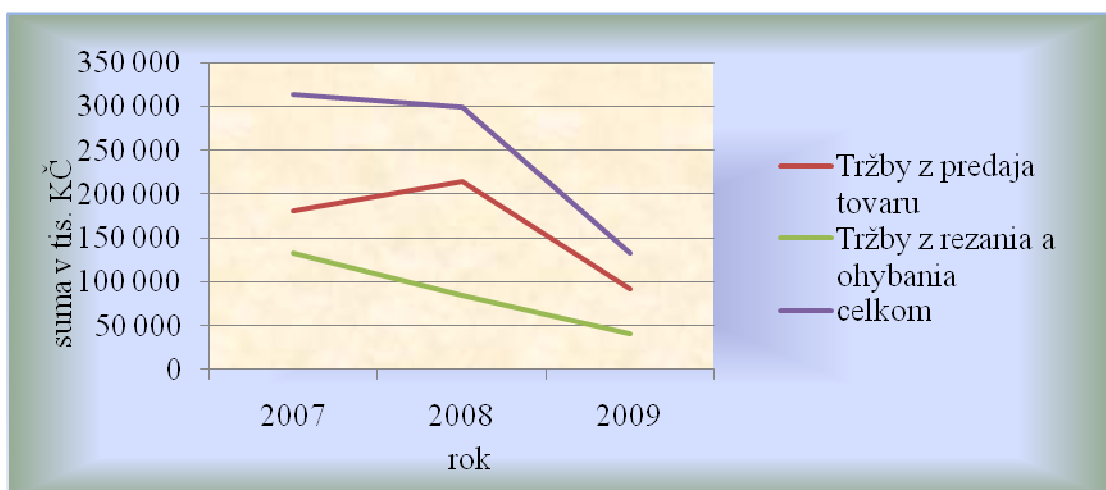
Dodávateľia podniku Daniferra

Dodávateľmi spoločnosti Daniferra sú firmy zaoberajúce sa hutným materiálom, napr. stavebnou oceľou, profilmi apod. Uvedené komodity musia spĺňať presne stanovené technické parametre. K stálym dodávateľom pre veľkosklad a obchod s hutným materiálom Daniferra patria predovšetkým: *Mittal Steel, a. s.*, (s pobočkou v Ostrave) ; *Stahlwerk Thüringen, GmbH*, (Nemecko); *Feron, a. s.* , (Praha); *Britterm, a. s.*, (Moravský Písek).

Podnik Daniferra má zhruba pätnástich stálych dodávateľov, ktorí jej dodávajú materiál v patričnej kvalite, nebrání sa však ani novým dodávateľom. Vo svojej databáze má široké spektrum rôznych dodávateľov, no trvalé vzťahy má vytvorené iba s niektorými z nich. Firma je priamym odberateľom nielen v Českej republike, ale má svojich dodávateľov i v Rakúsku, Taliansku a v Nemecku. [9]

Vstup nových konkurentov na trh (výrobných podnikov) na trh je pomerne obtiažny. Železné výrobky sa spracovávajú na špeciálnych strojoch. Táto skutočnosť predstavuje zvýšené finančné prostriedky pri začatí tejto činnosti. V prípade neúspešného podnikania vznikne problém týkajúci sa odpredaja strojov, ktoré majú iba jednoúčelové použitie.

Zákazníci firmy Daniferra sa členia na **domácích a zahraničných**. Firma predáva prevažne do Českej republiky. K zahraničným odberateľom patrí: Rakúsko, Taliansko a Nemecko. Zákazníkov tvoria predovšetkým spoločnosti v oblasti *zámočníctvo a stavebníctvo*. Stavebná výroba minulého roku klesla o 7,8%, a s ňou aj dopyt a ponuka v stavebnom priemysle, čo sa previedlo do vývoja výnosov firmy Daniferra za uplynulé roky - vid' obrázok č. 1. K odberateľom firmy Daniferra v tomto odvetví patria napr.: *Slovácké strojírny, a. s. (Uherský Brod)*; *VESAS, s. r. o. (Třebíč)*; *AGRI FAIR s.r.o. (Stod u Plzně)* a *Nikol, s. r. o. (Hranice I - Město)*. [21]



Obr.: 1 Výnosy z bežnej činnosti v uplynulých rokoch (v tis. Kč) [24]

ANALÝZA MAKROOKOLIA

ČNB stanovila *diskontnú sadzbu* na 0,25%. Keďže je pomerne nízka, podnikom sa rozširujú možnosti požičať si peniaze, a tak uskutočniť svoju stratégiu. [19]

Podľa správy českého štatistického úradu *celková miera nezamestnanosti* v poslednom štvrtroku 2010 vstúpila na 6,9%. Oproti roku priemeru roku 2008 sa tak zvýšila o 2,5%, oproti priemeru roku 2009 vzrástla o 0,2%. Táto stúpajúca nezamestnanosť ma negatívny dopad na vývoj jednotlivých odvetví. [4]

Kurz českej koruny k euru má od apríla 2009 klesajúcu tendenciu. Výrobky vyrobené v Českej republike sú pre zahraničie relatívne lacné. Zvyšujú sa možnosti českých podnikov predávať do ostatných štátov. [11, 29]



Obr.: 2 Kurz českej koruny k euru za uplynulých 5 rokov [29]

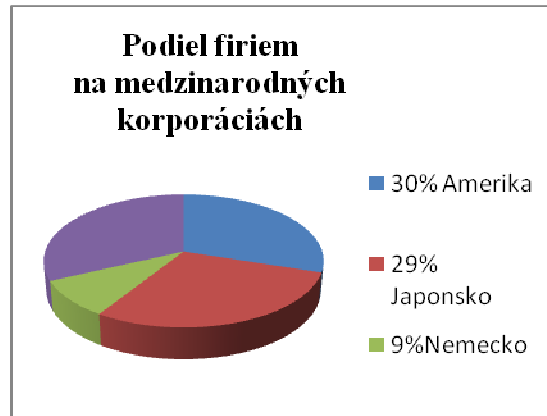
Inflácia je za posledné roky klesajúca, v súčasnosti je na úrovni 1,5% a to pre podniky predstavuje možnosti investovať. Nie je však možné presne predvídať ako sa tieto hodnoty zmenia napr.: za 5 rokov a preto sa podnik rozhoduje v podmienkách neistoty. [3, 11]

Rok															
95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5

Tab.: 8Vývoj inflácie v uplynulých rokoch [3]

Svetové a legislatívne okolie

V 90-tych rokoch sa na svetovom obchode významne posilnilo postavenie Japonska medzi svetové veľmoci. Zároveň sa predpokladá nárast podielu na medzinárodnej produkcii v Číne, Indonézii, Thajsku, Južnej Kórei a v Indii. [11]



Obr.: 3 Podiel firiem na 500 najväčších nadnárodných korporáciách v roku 1994 [11]

V oblasti životného prostredia je *legislatíva* stále prísnejšia. Preto sa firma Daniferra rozhodla používať zvariteľné základné naterové hmoty vodorozpustné, alebo vo vode riediteľné spojivá. [2]

6.2. Interná analýza podniku Daniferra

V tejto časti analýzy podniku sa zameriam predovšetkým na nasledujúce zložky:

- vývoj počtu zamestnancov; organizačné usporiadanie nákupného oddelenia; ciele nákupu a nákupnú politiku podniku.

Vývoj počtu zamestnancov v uplynulých rokoch

Rok	2006	2007	2008	2009
<i>Priemerný počet zamestnancov</i>	37	37	34	34
<i>Z toho riadiacich pracovníkov</i>	1	1	1	1

Tab.: 9 Zamestnanci [24]

V roku 2008 prepustila firma troch svojich zamestnancov. Táto skutočnosť bola zapríčinená poklesom dopytu v stavebníctve, pre ktorú je dodávateľom.

Organizačné usporiadanie oddelenia nákupu

Nákupné záležitosti majú na starosti jednatelia firmy: *Mgr. Martin Danicek a Jan Podšubka*. Títo nákupci majú jasne definované právomoci a zodpovednosť. O nákupe, ktorý prekročí presne stanovený limit, sa musia poradiť s majiteľom podniku, ktorý koordinuje nákupnú činnosť. [24]

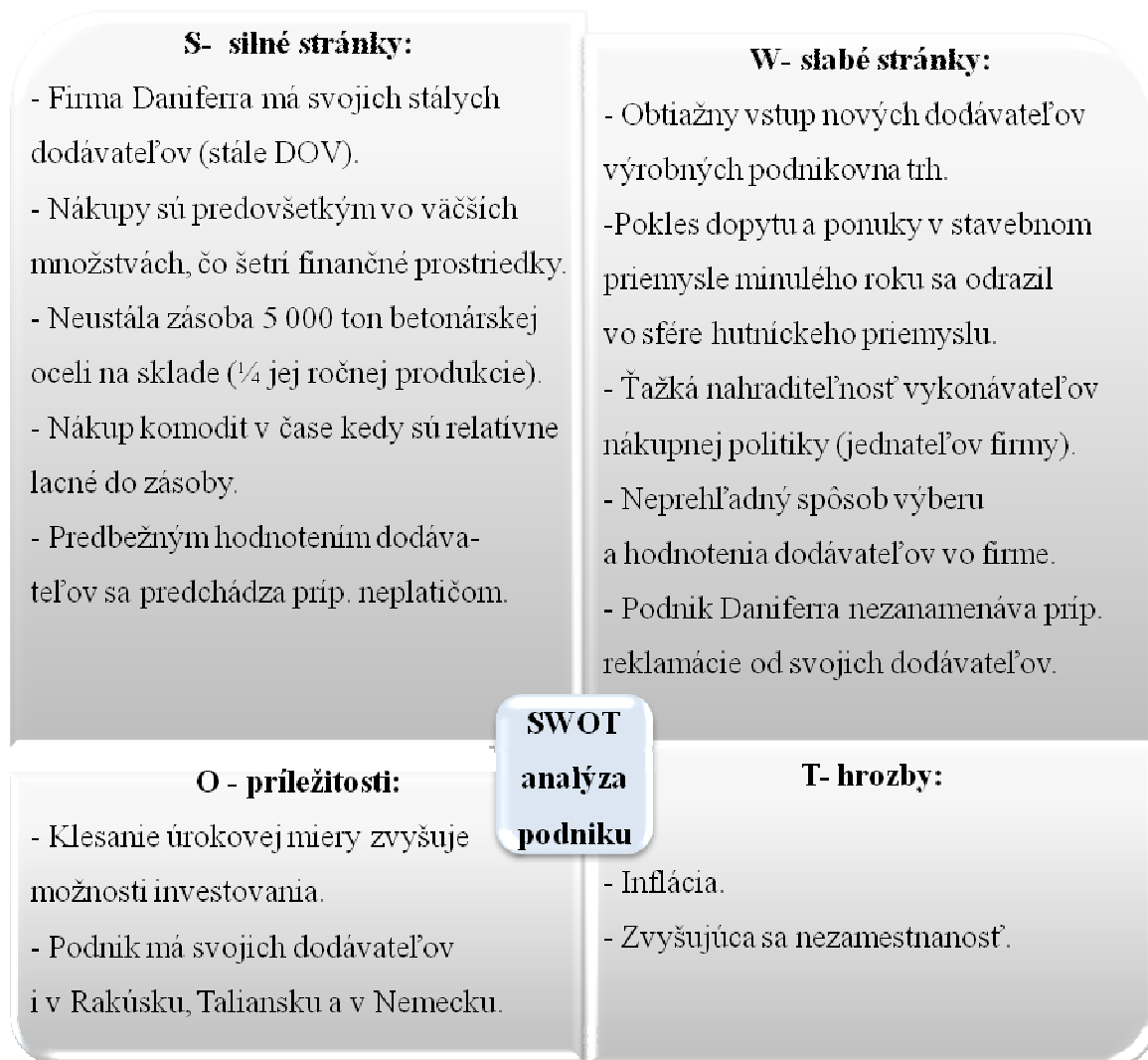
Nákupná politika

Pri hodnotení dodávateľov musí platiť, že čas vynaložený na určitú zakázku musí byť priamo úmerný jej dôležitosti. Firma Daniferra nakupuje veľké množstvá komodit, čo má na jednej strane výhodu v množstevných zľavách, na strane druhej šetrí finančné prostriedky, pretože zaisťuje dopravu na sklad iba raz za určité obdobie. Objednáva teda prevažne väčšie objednávky materiálu.

Podnik Daniferra má 1 sklad, ktorý je dostatočne veľký a rozčlenený na nakupené komodity a hotové výrobky. Bežne má na sklade 5 000 ton betonárskej oceli, čo predstavuje ¼ ročnej produkcie. Nevýhodou je, že tak viaže finančné prostriedky v zásobách. Firma toto množstvo komodit odôvodnila meniacimi sa cenami materiálu v priebehu roka. V dobe, kedy sú komodity relatívne lacné ich nakúpi do zásoby, aby ich mohla neskôr so ziskom predat'. [7, 22]

K nákupným cieľom tejto spoločnosti patrí: zníženie nákladov nákupu a nákupného rizika a zvýšenie efektívnosti nákupného procesu.

6.3. SWOT analýza nákupného trhu a nákupnej politiky firmy



SWOT Obr.: 4 SWOT analýza nákupného trhu a nákupnej politiky podniku

[4, 9, 11, 19, 21]

K silným stránkam nákupnej politiky podniku Daniferra patrí skutočnosť, že firma má asi 15 – ich stálych dodávateľov, ktorí jej dodávajú komodity v presne stanovených technických parametroch a vytvára si tak stále DOV. Ďalšiu výhodu možno vidieť v nákupoch vo väčších množstvách, čo predstavuje úsporu finančných prostriedkov. (Podnik má k tomu prispôsobený dostatočne veľký sklad.) Silnou stránkou firmy je i neustála zásoba 5 000 ton betonárskej oceli na sklade, čo predstavuje ¼ jej ročnej produkcie. Materiál firma nakupuje v čase kedy je relatívne lacný, aby ho neskôr so ziskom predala. [9]

Predbežným hodnotením svojich dodávateľov zase firma predchádza príp. neplatičom. (Pri výbere svojich dodávateľov s ktorými firma ešte nemá skúsenosti so spoluprácou, najprv posudzuje referencie o danej firme.)

Medzi slabé stránky nákupného trhu patrí obtiažny vstup nových dodávateľov výrobných podnikov na trh. Príčinou je, že sa železné výrobky spracovávajú na špeciálnych strojoch, ktoré sú jednoúčelové a zároveň to predstavuje zvýšené finančné prostriedky pri začatí tejto činnosti. Ďalšiu slabú stránku predstavuje pokles dopytu a ponuky v stavebnom priemysle minulého roku (o 7,8%), ktorý mal vplyv aj na sféru hutníckeho priemyslu. Daniferra je dodávateľom pre oblasť stavebného priemyslu a pokles dopytu a ponuky sa odrazil nielen v jej činnosti, ale mal negatívny dopad aj na jej dodávateľov. *K slabým stránkam nákupnej politiky Daniferra* patrí ťažká nahraditeľnosť vykonávateľov nákupnej politiky - jednatel'ov firmy, ktorí koordinujú nákupnú činnosť podniku. Ďalšie negatívum možno vidieť v neprehľadnosti spôsobu výberu a hodnotenia dodávateľov vo firme, ktorý neprebíha na základe žiadnych výpočtov, vzorcov, tabuliek, ani grafov. Firma súčasne nezaznamenáva príp. reklamácie od svojich dodávateľov a nevedie o nich evidenciu. Nemôže teda hodnotiť ich vývoj, alebo ich zohľadňovať pri výbere dodávateľov a tak reklamáciám predchádzať. [21]

K príležitostiam nákupného trhu sa zaraďuje klesanie úrokovej miery a z toho vyplývajúce zvyšovanie možnosti investovania. *Medzi príležitostmi nákupnej politiky Daniferra* radíme jej dodávateľov v Rakúsku, Taliansku a v Nemecku, čo rozširuje rozmanitosť sortimentu pri nákupe a umožňuje výber dodávateľa s najlepšou disponibilitou materiálu. [19]

Za hrozbu nákupného trhu hutníckeho priemyslu možno považovať infláciu, ktorá predstavuje znehodnocovanie peňažnej meny (KČ) a teda i menšie nákupy českých spotrebiteľov. Ďalšiu hrozbu predstavuje zvyšujúca sa nezamestnanosť v ČR, ktorá oslabuje príjmy obyvateľstva, hrozí znížovanie dopytu. [4, 11]

7 VÝBER A HODNOTENIE DODÁVATEĽOV VO FIRME DANIFERRA

Proces výberu a hodnotenia dodávateľov vo vybranom podniku prechádza nasledujúcimi fázami:

1. Predbežné hodnotenie dodávateľov

Pri výbere nových dodávateľov, s ktorými firma ešte nemá skúsenosti so spoluprácou, najprv posudzuje referencie o danej firme. Koná tak na základe databáze na internete, kedy zisťuje či nepatrí k neplatičom, alebo podľa doporučení od iných odberateľov. (Zároveň, aby firma predišla príp. predĺženiu doby splatnosti, využíva faktoring.) Firmy, ktoré uspejú v tomto hodnotení, postupujú do ďalšieho kola hodnotenia.

2. Hodnotenie podľa ďalších kritérií

So zameraním na dlhodobú spoluprácu firma hodnotí faktory akými sú napr.: rýchlosť dodania, cena a platové podmienky, kvalita a reklamácie.

7.1. Postup pri výbere a hodnotení dodávateľov firmy Daniferra

Kľúčom k podnikateľskému úspechu je okrem iného i výber vhodných dodávateľov. Podnik Daniferra si na základe zhromaždených podkladov plánovaných zakázok a potrieb podniku definuje požiadavky na dodávky a dodávateľov. Potencionálnych dodávateľov má firma uložených vo svojej databáze vo formáte Microsoft Access. Táto databáza je pravidelne dopĺňovaná a aktualizovaná. Snahou firmy je vytvorenie stálych dodávateľsko - odberateľských vzťahov. Z tejto databázi si firma vyberie dodávateľov, ktorým zašle svoj dopyt e - mailom, alebo faxom.

Určí si faktory, pomocou ktorých bude hodnotiť dodávateľov so zameraním na termín dodania, cenu a lehotu splatnosti. Odozvou na jej dopyt je ponuka, ktorú jej dodávatelia pošlú. Na základe vybraných kritérií zhodnotí ponuku, vyberie si konečného dodávateľa, ktorý je schopný zaistiť všetky požadované komodity v určenej lehote a s najvýhodnejšou ponukou. Tento výber neprebíha na základe žiadnych výpočtov, vzorcov, tabuliek, ani grafov. Zhodnocovanie ponúk je o to náročnejšie, že prebieha jednorázovo. Po vybratí dodávateľa mu zašle Daniferra objednávku. Dodávateľ vystaví kúpnu zmluvu, ktorú firma Daniferra potvrdí. Nasleduje dodanie materiálu, ktorý je sprevádzaný dodacím listom. Na základe dodávky vystaví firma Daniferra faktúru a zaplatí v lehote splatnosti uvedenej v kúpnej mluve.

Požiadavky firmy Daniferra na dodávky a dodávateľov:

Spoločnosť si uvedomuje, že nákup má v podniku strategický význam, pretože determinuje faktory, akými sú: rýchlosť, flexibilita, cena apod. a tak ovplyvňuje konkurenčnú schopnosť podniku. Preto pri výbere a hodnotení dodávateľov z databáze možných dodávateľov sa spoločnosť zameriava na tieto faktory: [8, 9, 10, 22]

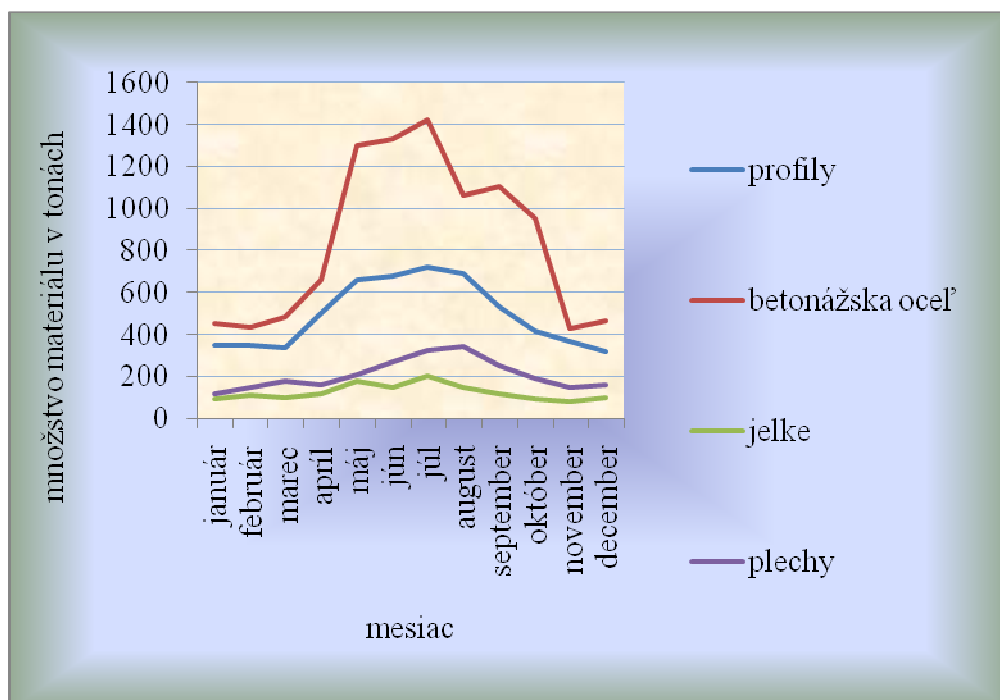
- ✓ **rýchlosť dodania** – rýchlejšie uskutočnenie dodávky firma obvykle preferuje, ale bleskové dodacie lehoty môžu byť signálom problému dodávateľa s odbytom, a teda jeho nespoľahlivosti. Platí tu zádada, že u firiem, ktoré dodávajú zo skladových zásob je termín dodania kratší, ale za relatívne vyššiu cenu. A naopak, ak firma nakupuje materiál priamo z výroby, je cena výhodnejšia, ale termín dodania sa predĺži;
- ✓ **cenu materiálu** – patrí ku kľúčovým faktorom výberu a hodnotenia dodávateľov a preto by nemala byť hodnotená izolovane od ostaných kritérií. Výška ceny má vplyv na možnosti firmy nielen z hľadiska tvoby zisku, ale nepriamo ovplyvňuje i jej možnosti v oblasti inovácií a investovania. Spoločnosť Daniferra patrí v súčasnej dobe medzi najmodernejšie podniky s ocelárskou a ohýbacou technikou. Celkovo do svojho rozširovania investovala vyše 5 mil. EUR;

- ✓ **kvalitu komodit** – poslaním firmy Daniferra je i snaha poskytovať svojim zákazníkom vždy najvyššiu kvalitu, preto patrí tento faktor k určujúcim skutočnostiam pri výbere a hodnotení dodávateľov. Posudzuje sa kvalita v zmyslu dodržania kvalitatívnych noriem.
- ✓ **schopnosť dodávateľov dodávať materiál priamo na sklad** – firma inklinuje k tejto možnosti, pretože to pre ňu nepredstavuje zvýšené náklady súvisiace s obstarávaním konkrétneho materiálu. Avšak pri výbere dodávateľa musí firma hodnotiť celkové náklady súvisiace s obstaraním komodit;
- ✓ **reklamácie** – hoci firma uviedla, že ich berie do úvahy pri výbere konečného dodávateľa, nevedie záznamy o prípadných reklamáciách a sťažnostiach. Údaje o reklamáciách teda nevyhodnocuje. V prípade, že firma Daniferra rieši reklamácie, čo sa týka množstva dodaného materiálu, tak firma chýbajúce diely dodatočne dodá. Patričný dôraz však firma kladie na hodnotenie reklamácií v oblasti kvality, kedy podnik Daniferra s podnikom, ktorý dodal nevyhovujúci materiál, stráca záujem o budúcu spoluprácu;
- ✓ **platobné podmienky** – firmu zaujíma či sa bude jednať o platbu v hotovosti, alebo na faktúru. V prípade platby na faktúru sú to údaje ako doba splatnosti, a v neposlednom rade je dôležitá i cena komodit a cena vedľajších nákladov súvisiacich s jej obstarávaním napr.: doprava. Pre firmu sú tiež zaujímavé prípadné možnosti úveru a pôžičiek alebo zliav z titulu množstva, rýchlosti nákupu apod..

7.2. Delenie dodávateľov do jednotlivých skupín podľa sortimentu

Podnik Daniferra delí svojich dodávateľov do jednotlivých skupín podľa sortimentu, ktorý jej dodávajú, pričom rozlišuje štyri hlavné skupiny materiálu:

1. Do prvej skupiny zaraďuje **profily**. Patria sem nosníky a profily v tvare písmena „I“, „U“ a „H“. K najdôležitejším dodávateľom týchto komodít patria: *Mittal Steel (Ostrava)*; *Mittal Steel (Poľsko)*.
2. Druhú skupinu tvorí **betonážska, tj. stavebová oceľ**. Firme Daniferra ju dodávajú hlavne títo dodávatelia: *Železárny Annahütte (Prostějov)*; *Sidenor Brescia (Taliansko)*.
3. Ďalšiu skupinu vytvárajú **uzatvorené profily – jekle**. K stálym dodávateľom patria napr.: *Jäckl (Karviná)* ; *Marcegaglia (Taliansko)*.
4. Do samostatnej skupiny patria **plechy**. Dodávateľmi tohoto materiálu sú predovšetkým: *Mittal Steel (Ostrava)*, *Raven (Považská Bystrica)*



Obr.: 5 Množstvo nakúpených komodít v tonách za rok 2009 [vlastný zdroj]

8 NÁVRH VÝBERU A HODNOTENIA OPTIMÁLNYCH DODÁVATEĽOV FIRMY DANIFERRA

Priebeh výberu a hodnotenia dodávateľov v súčasnosti

Firma Daniferra dostala novú, dôležitú zakázku na konkrétny druh komodit – profily a potrebuje preto objednať profily v tvare písmena U (UPE 240, Ue 240, Ue 140, Ue 200); profily v tvare písmena L (L50/50/4) a profily v tvare písmena H (HEB 280). Z databáze dodávateľov vyplynulo, že danú dodávku sú schopní zistiť štyria dodávatelia: *Thyssen-Krupp Ferrosta, spol. s r.o.*; *Andromeda, s. r. l.*; *Ferona, a. s.*; *Nypro hutní prodej, a. s.*

Na základe dopytu zaslali uvedené firmy svoju ponuku. Podnik Nypro hutní prodej, a. s., vo svojej ponuke uviedol, že nevedie materiál Ue240. Firma Daniferra pri svojom hodnotení túto firmu vylúčila z posudzovania, pretože nie je schopná zaistiť všetky komodity.

Na podkladoch cenovej analýzy a porovnaní kvality, rýchlosti dodania, schopnosti dodávateľov dodávať priamo na sklad a platových podmienok, si vybrala dodávateľa *Ferona, a. s.* Na výber dodávateľa nepoužila žiadne tabuľky, alebo grafy. Rozhodovala sa na základe vstupných podkladov a ponúk, ktoré mala k dispozícii. Na uľahčenie a sprehládnenie výberu dodávateľov, predovšetkým pri prioritných zakázkách, je vhodné navrhnúť jednoduchú variantu a to *scoring model*. Výpočty sa uvádzajú v prehľadnej tabuľke, ktorá zároveň zohľadňuje i váhu jednotlivých kritérií.

Návrh na zlepšenie – Scoring model

Firma dostala novú zakázku a preto potrebuje nakúpiť 300, 4895 ton komodit. Ide o jednu z kľúčových zakázok a preto je vhodné vyhotoviť *scoring model*. Konkrétny materiál a objednané množstvo komodit je vidieť v tabuľke č. 10. Svoj dopyt zaslala štyrom firmám, ale všetok materiál majú na sklade iba traja dodávatelia, ktorých bude hodnotiť.

Materiál	Objednané množství v m
<i>UPE 240</i>	600
<i>Ue 240</i>	1 280
<i>Ue 140</i>	2 650
<i>Ue 200</i>	450
<i>L 50/50/4</i>	13 000
<i>HEB 280</i>	1 600

Tab.: 10 Dopyt materiálu [vlastný zdroj]

Na účely výberu a hodnotenia dodávateľov v podniku Daniferra bolo vybraných 5 kritérií a ich váhové hodnotenie:

1. *kvalita (40%);*
2. *cena (30%);*
3. *reklamácia kvality (15%);*
4. *rýchlosť dodania (10%);*
5. *spoľahlivosť dodržania lehoty (5%).*

Kritérium dopravy nebude hodnotené osobitne, ale cena dopravy sa ako vedľajší náklad súvisiaci s obstaraním započíta do celkovej ceny komodit. Súčasne sa od celkovej ceny odpočítajú množstevné zľavy. Až po týchto úpravách vznikne *celková cena materiálu* (kritérium 1). **Množstevnú zľavu** ponúka podnik *Andromeda, s. r. l.* 1,1% a to pri nákupe nad 20 ton . Firma *Ferona, a. s.* umožňuje zľavu 1,2% pri nákupe komodit nad 30 ton. Celková hmotnosť nákupu predstavuje vyše 30 ton komodit, preto si firma môže uplatniť obe uvedené zľavy. Tieto zľavy nie sú hodnotené osobitne, ale sú už spomínanou súčasťou kritéria ceny, do ktorej sa započítali.

Materiál	Teor. váha kg/1m	Objed- nané množstvo	Ponúkaná cena dodávateľov za 1 m v KČ			
			Ferona, a. s.	Nypro- hutní prodej, a. s.	Andromeda, s. r. l.	ThyssenKrupp Ferrosta, spol. s r. o.
UPE 240	31	600	15,5	19,3	16,694	18,5
Ue 240	24	1 280	16	-	18,167	16,9
Ue 140	12,3	2 650	15	15,7	16,694	17,5
Ue 200	18,4	450	15,8	16,8	16,9395	16,8
L 50/50/4	3,1	13 000	15	15,8	14,4845	16,8
HEB 280	106	1 600	16,5	16,8	15,712	17,4
Cena ma- teriálu v KČ			4 802 470	-	4 801 480	5 200 864,5
Doprava			105		0,-	1800
Možnosti úveru alebo zliav			zľava 1,2%	-	zľava 1,1%	-
Celková cena v KČ			4 744 944	-	4 748 664	5 202 665

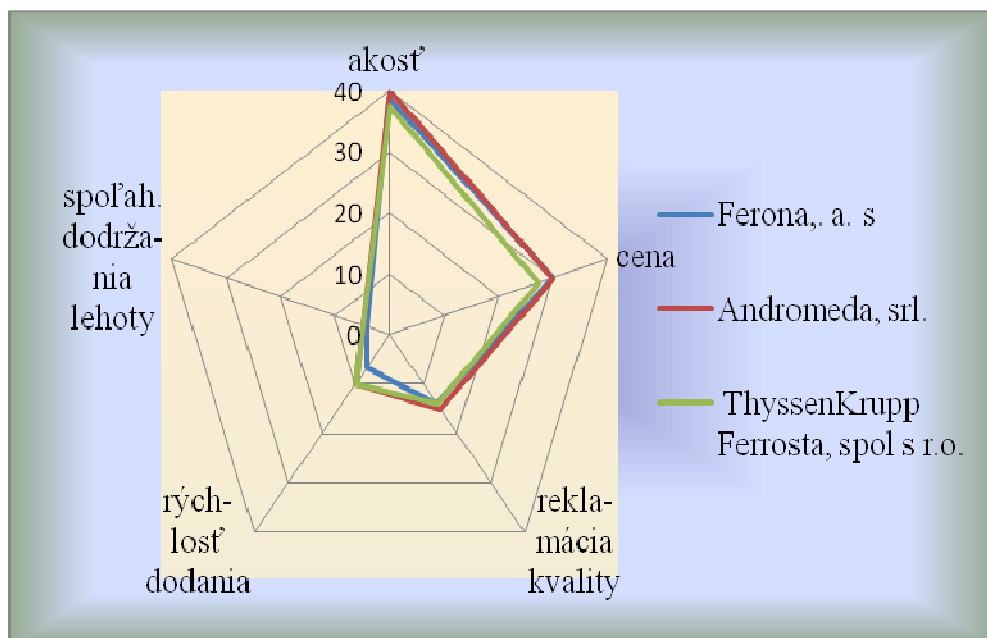
Tab.: 11 Výpočet ceny [vlastný zdroj]

Dodávateľ/ Hodnotiace kritérium	Ferona, a.s	Andromeda srl.	ThyssenKrupp Ferrosta, spol s r.o.
<i>A Akosť</i> <i>váha 40%</i>			
počet bezchybných dodávok z 30	29	30	28
podiel v %	96,7	100	93,3
<i>podiel * váha</i>	38,68	40	37,32
<i>B Cena</i> <i>váha 30%</i>			
celková cena v Kč	4 744 944	4 748 664	5 202 665
recipročný index	100	99,92	91,2
<i>index * váha</i>	30	29,98	27,36
<i>C Reklamácie kvality</i> <i>váha 15%</i>			
počet bezchybných dodávok z 30-ich	28	30	28
podiel v %	93,3	100	93,3
<i>podiel * váha</i>	14	15	14
<i>D Rýchlosť dodania</i> <i>váha 10%</i>			
lehota dodania (v dňoch)	21	14	14
recipročný index	66,67	100	100
<i>index * váha</i>	6,7	10	10
<i>E Spol'ahlivosť dodržania lehoty</i> <i>váha 5%</i>			
celkové prekročenie dodacích lehôt v posled. 30-ich dodávkach (v dňoch)	12		10
recipročný index	83,3	100	100
<i>index * váha</i>	4,2	5	5
<i>Celkové hodnotenie</i>	91,58	99,98	93,68
PORADIE	3.	1.	2.

Tab.: 12 Scoring model [vlastný zdroj]

Informácie na zhotovenie tabuľky výpočtu ceny ako i scoring modelu sú čerpané z podkladov a ponúk jednotlivých dodávateľov. Predpokladom pre zostavenie *scoring modelu* – vid' tabuľka č. 12, je pravidelné zazamenávanie reklamácií. Iba na základe komplexného zaznamenávanie tohoto kritéria možno predísť reklamáciám, predovšetkým čo sa týka reklamácií kvality a lehoty dodania. Firma tak ušetrí čas strávený nad reklamáciami a zároveň tak predíjde možným reklamáciám v budúcnosti. V súčasnej dobe firma reklamácie nezaznamenáva a nevedie o nich evidenciu. Je preto navrhnutá možnosť opraviť tento pomerne malý nedostatok a prispieť tak k ďalšiemu efektívnemu rozvoju podniku.

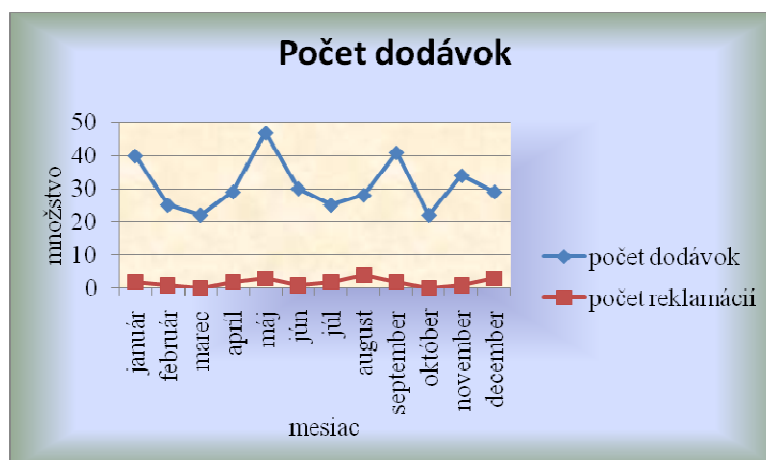
Podľa dosiahnutých bodov v tabuľke *scoring modelu* bolo označené poradie dodávateľov, pričom *najlepší dodávateľ Andromeda, s. r. l.* dosiahol *najvyšší počet bodov*. Avšak aby bolo rozlíšenie medzi dodávateľmi úplne jednoznačné, môže sa použiť *glyf*. Z obrázku č. 6 je zrejmé, že hodnoty najviac vzdialené od osového kríža, patriace firme *Andromede, s. r. l.*, predstavujú najväčšiu výkonnosť dodávateľa. Tento obrázok je grafickým zobrazením bodov vypočítaných v scoring modele. [23, 28]



Obr.: 6 Glyf [vlastný zdroj]

Po výbere dodávateľa nasleduje oznámenie všetkým zúčastneným dodávateľom o výsledkoch výberu konkrétnej ponuky v podobe napísania e - mailu. Vybranej spoločnosti, v tomto prípade nemeckej firme *Andromeda, s. r. l.*, je zaslaná objednávka materiálu. Na jej základe sa firmy medzi sebou dohodnú o podmienkách nákupu a Andromeda vyhotoví kúpnu zmluvu, ktorú pošle na potvrdenie Daniferre. Firma Andromeda na svoje náklady dodá materiál do Kunovic, priamo na sklad Danifery. Nasleduje prevzatie na sklad, neskôr i vystavenie faktúry. Nákupný proces však vystavenou faktúrou a zaplatením Daniferry nekončí, nasledovať má *zhodnotenie nákupu*. Dôležitý je proces nepretržitosti výberu a hodnotenia dodávateľov.

Tým, že firma nezaznamenáva do tabuliek, alebo grafov proces výberu dodávateľov, nemôže optimálne hodnotiť ich vývoj. Je vhodné preto navrhnúť tento spôsob spätnej väzby, ktorá zároveň posilňuje DOV. Zaznamenávaním a hodnotením týchto informácií firma prispeje k posilňovaniu vzťahov s dodávateľmi. Je tiež dôležité navrhnúť zavedenie pozitívnej motivácie dodávateľov vo firme Daniferra. Na motivovanie dodávateľov môže firma zaviesť viacero variant. Či už je to ponuka dlhodobých vzťahov, spoločné plánovanie s dodávateľmi, alebo pravidelné oceňovanie najlepších dodávateľov. Obojstranne spokojné vzťahy sú cieľom a poslaním takéhoto motivovania. Musí sa však myslieť aj na to, aby táto väzba nebola príliš úzka a odberateľ (Daniferra) sa nestal závislým na dodávateľovi. Nasleduje spätná evidencia, ktorej súčasťou môže byť napr. počet dodávok v závislosti na počte reklamácií za uplynulý rok – vid' obrázok č. 7. [27, 28]



Obr.: 7 Počet dodávok firmy Daniferra za rok 2009 [vlastný zdroj]

ZÁVĚR

Nákup má v podniku strategický význam, pretože determinuje faktory, akými sú: rýchlosť, flexibilita, cena apod. a tak ovplyvňuje konkurenčnú schopnosť podniku. Firmy postupujú pri posudzovaní ponúk a pri výbere dodávateľa na základe zhromaždených informácií a podkladov, pričom tento proces môže prechádzať jednou alebo viacerými z uvedených základných fáz: fáza predbežného hodnotenia dodávateľov; fáza hodnotenia potencionálnej spôsobilosti dodávateľov a fáza hodnotenia podľa ďalších kritérií. Pri výbere podniky postupujú na základe rôznych metód výberu ako sú napr.: bodová metóda hodnotenia; metóda rozhodovacej matice; analytická viacúrovňová metóda; promethee; stanovenie úplných nákladov nákupu a scoring model, ktorý patrí v praxi k najpoužívanejším metódám.

[5, 22, 28]

K nákupným cieľom spoločnosti Daniferra patrí: zníženie nákladov nákupu a nákupného rizika a zvýšenie efektívnosti nákupného procesu. Potencionálnych dodávateľov má firma uložených vo svojej databáze vo formáte Microsoft Access, v ktorej ich delí do štyroch skupín podľa sortimentu, ktorý jej dodávajú. Snahou firmy je vytvorenie stálych DOV. Kľúčom k podnikateľskému úspechu je okrem iného i výber vhodných dodávateľov. Tento proces v podniku Daniferra prechádza dvoma základnými fázami: predbežným hodnotením dodávateľov, s ktorými firma ešte nemá skúsenosti so spolupracou a hodnotením podľa ďalších kritérií. Za tieto kritéria si firma zvolila uvedené faktory: rýchlosť dodania; kvalitu komodít; schopnosť dodávateľov dodávať materiál priamo na sklad a platové podmienky. Tento výber neprebíha na základe žiadnych výpočtov, vzorcov, tabuliek, ani grafov, ale na základe zhodnotenia jednatel'ov firmy, ktorí sú zároveň jej nákupcami.

Firma dostala novú, dôležitú zakázku na profily a potrebuje preto tieto komodity objednať. Na základe posúdenia cenovej analýzy a porovnání kvality a ostatných spomínaných faktorov vybrala firmu *Ferona, a. s.* Avšak pri tomto výbere fungoval komplikovaný spôsob výberu a hodnotenia dodávateľov, kedy nebol úplne jasný pomer dôležitosti jednotlivých kritérií. Preto som firme navrhla riešenie v podobe scoring modelu, ktorý jej môže uľahčiť a sprehľadniť proces výberu dodávateľa pri prioritných zakázkach.

Podkladem pre zostavenie takéhoto *scoring modelu* je pravidelné zaznamenávanie reklamácií. V súčasnosti firma dané údaje nezaznamenáva, ani nevedie evidenciu o reklamáciách. Navrhujem preto odstrániť tento malý nedostatok a prispieť tak k efektívite podniku. Po vybrání dodávateľa nasleduje oznámenie výsledku všetkým zúčastneným stranám a objednávka materiálu. Dodaním materiálu, vystavenou faktúrou a zaplatením Daniferry však nákupný proces nekončí. Nasledovať má zhodnotenie nákupu. V rámci spätnej väzby a vytvorenia stálych DOV vo firme Daniferra, navrhujem zavedenie pozitívnej motivácie dodávateľov, napr. vo forme ponuky dlhodobých vzťahov, spoločného plánovania s dodávateľmi, alebo pravidelného oceňovania najlepších dodávateľov.

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať výber a hodnotenie dodávateľov a aplikovaním týchto poznatkov dosiahnúť optimalizáciu vo výbere a hodnotení. Navrhnuté riešenia prispejú k zefektívneniu nákupnej politiky podniku. Pri použití Scoring – modelu na prioritné zakázky si firma môže vytvoriť stále DOV a zároveň zjednodušiť, sprehládniť a čo najefektívnejšie posúdiť kritéria výberu a hodnotenia dodávateľov. Zaznamenávanie reklamácií je predpokladom pre zníženie výdajov súvisiacich s reklamáciami, ktoré sa môžu napr. investovať do najmodernejších technológií strojného vybavenia firmy Daniferra.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *BE GROUP* [online]. 2007 [cit. 2011-03-04]. Vítejte na stránkách BE Group v České republice . Dostupné z WWW: <<http://www.begroup.com/cz/BE-Group-Czech-Republic/>>.
- [2] BENKOVÁ Marta; HUDYMÁČOVÁ, Martina. *Návrh multikriteriálních metod pro výběr relevantního dodávatele a podniku* [online]. [cit. 2010-12-11]. <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj64-cz.pdf>>.
- [3] Český statistický úřad [online]. 2011, 9.3.2011 [cit. 2011-03-25]. *Míra inflace*. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- [4] Český statistický úřad [online]. 2011, 7.2.2011 [cit. 2011-03-28]. *RYCHLÁ INFORMACE*. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020711.doc>>.
- [5] ČUJAN, Zdeněk; MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Vyd. 1. Zlín : Academia Centrum, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9, s. 60-73.
- [6] ČUJAN, Zdeněk; MÁLEK, Zdeněk. *Základy logistiky*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3 , s. 66-74.
- [7] *DANIFERRA, s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2011-03-03]. Armovna. Dostupné z WWW: <<http://www.daniferra.cz/czech/page6/page6.html>>.
- [8] *DANIFERRA, s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2011-03-03]. Obrazy. Dostupné z WWW: <<http://www.daniferra.cz/czech/page0/page0.html>>.
- [9] *DANIFERRA, s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2011-03-03]. Skupina DANICEK. Dostupné z WWW: <<http://www.daniferra.cz/czech/page4/page4.html>>.
- [10] *DANIFERRA, s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2011-03-03]. Vítejte u společnosti DANIFERRA s.r.o.. Dostupné z WWW: <<http://www.daniferra.cz/czech/index.html>>.
- [11] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. Praha : C. H. BECK, 2011. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [12] *Ferona* [online]. 2011 [cit. 2011-03-04]. Ferona, a. s. . Dostupné z WWW: <<http://www.ferona.cz/cze/index.php>>.

- [13] *Ferona* [online]. 2011 [cit. 2011-03-04]. Strom výrobků. Dostupné z WWW: <http://www.ferona.cz/cze/katalog/strom.php?id_tree=322>.
- [14] *HESCO* [online]. 2010 [cit. 2011-03-04]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.hesco.cz/Hesco.data/Site/main.php>>.
- [15] HOFMAN, Jiří; TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [16] HORÁKOVÁ, Helena; KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob*. 3. prepracované vydání. Praha : Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2, s. 44-47.
- [17] JORDÁN, Vlastimil. *FAVEX TRADE* [online]. 2011 [cit. 2011-03-04]. Velkoobchod s hutním materiálem . Dostupné z WWW: <<http://www.favex.cz/default3.csp>>.
- [18] KAPOUN, Josef; STEHLÍK, Antonín. *Logistika pro manažery*. 1. Praha : Ekopress, s. r. o. , 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8, s. 48-66.
- [19] *KODAP GROUP* [online]. 2010 [cit. 2011-03-25]. Vývoj diskontní sazby ČNB. Dostupné z WWW: <<http://www.kodap.cz/cz/prehledy/vyvoj-diskontni-sazby-cnb.html>>.
- [20] *KONSTRUKCE* [online]. 17.11.2008 [cit. 2011-04-01]. V České republice byla zprovozněna unikátní linka na úpravu povrchů ocelí. Dostupné z WWW: <<http://www.konstrukce.cz/clanek/v-ceske-republice-byla-zprovoznena-unikatni-linka-na-upravu-povrchu-oceli/>>. ISSN 1803-8433.
- [21] KOPP, Milan; ZEMANOVÁ, Jana. *Český rozhlas* [online]. 7.2.2011 [cit. 2011-03-30]. Stavební výroba loni klesla téměř o 8 procent. Dostupné z WWW: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/847379>.
- [22] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení : Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [23] MACUROVÁ, Lucie, et al.. *LOGISTIKA : Sbírká příkladů UTB ve Zlíně*. Zlín : [s.n.], 2008. 116 s. ISBN 978-80-7318-745-3, s. 26-45.

- [24] *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*: [online]. 2010 [cit. 2011-03-24]. Sbírka listin: DANIFERRA, zpráva auditora 2009 Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700532284&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=bf53f272768d7cd15de158ab53505eb0>>.
- [25] MODRÁK, Vladimír. Hodnocení kvality dodavatelských služeb : In: *Moderní řízení* [online].]. Praha : Economia, a. s. , 2007/03/09 [cit. 2011-12-11]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb>. ISSN 1213-7693.
- [26] MUSIL, Miroslav; Prednáška č. 4 : *Hodnocení a výběr dodavatele logistických služeb*. In *Logistický podnik* : [Prednáška vo formáte MS PowerPoint]. Uherské Hradiště UTB. [s.l.] : [s.n.], 2010. s. 24.
- [27] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderný management jakosti : principy, postupy, metody*. 1. Praha : Management press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7, s. 129-130.
- [28] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 86-7261-152-6.
- [29] *O peniazoch* [online]. 2011 [cit. 2011-03-25]. Česká koruna. Dostupné z WWW: <<http://openiazoch.zoznam.sk/produkty/me/detail.asp?TID=MECZK&gperiod=7>>.
- [30] *RAVEN* [online]. 2011 [cit. 2011-03-04]. Certifikace společnosti . Dostupné z WWW: <http://www.ravencz.cz/cz/kvalita/certifikace/art_19096/certifikace.aspx>.
- [31] SYNEK, Miroslav, et al. *Manažerská ekonomika*. 4. Praha : Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 199-200.
- [32] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Vyd.1. Praha : Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 987-80-274-1479-0, s. 285-287.
- [33] *Účetnictví pro každého* [online]. 2008-04-15 [cit. 2011-04-26]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.uctarna.estranky.cz/clanky/analyza-podniku/swot-analyza.html>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

C_d	Ponúkaná cena dodávky.
DV_D	Dodatočné výdaje odberateľa.
DOV	Dodávateľsko - odberateľské vzťahy.
I_{UNN}	Index úplných nákladov nákupu.
UNN	Úplné náklady nákupu.
VH	Výsledok hospodárenia.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.: 1 Výnosy z běžnej činnosti v uplynulých letech (v tis. Kč) [24].....	36
Obr.: 2 Kurz české koruny k euru za uplynulých 5 let [29].....	37
Obr.: 3 Podíl firem na 500 největších nadnárodních korporacích v roce 1994 [11].....	38
Obr.: 4 SWOT analýza nákupního trhu a nákupní politiky podniku [4, 9, 11, 19, 21]....	40
Obr.: 5 Množství nakupených komodit v tonách za rok 2009 [vlastný zdroj].....	45
Obr.: 6 Glyf [vlastný zdroj].....	50
Obr.: 7 Počet dodávek firmy Daniferra za rok 2009 [vlastný zdroj].....	51

SEZNAM TABULEK

Tab.: 1 Kritéria pro hodnocení spolehlivosti dodavatelů [5, s.36].....	21
Tab.: 2 Hodnocení dodavatelů [5, s.64].....	22
Tab.: 3 Přiřazení bodového hodnocení 1,2,3 [5, s.64].....	22
Tab.: 4 Váhové hodnocení podle pořadí [5, s.65].....	23
Tab.: 5 Prosté hodnocení podle hodnot [5, s.65].....	24
Tab.: 6 Váhové hodnocení podle hodnot [5, s.66].....	24
Tab.: 7 Scoring model [23, s.30].....	26
Tab.: 8 Vývoj inflácie v uplynulých rokoch [3].....	37
Tab.: 9 Zamestnanci [24].....	38
Tab.: 10 Dopyt materiálu [vlastný zdroj].....	47
Tab.: 11 Výpočet ceny [vlastný zdroj].....	48
Tab.: 12 Scoring model [vlastný zdroj].....	49